

GÖRÖG Mihály

A PROJEKTVEZETÉS MESTERSÉGE A PROJEKTSIKER TÜKRÉBEN

A szerző cikkében arra az ellentmondásos jelenségre keresi a magyarázatot, miszerint a projektvezetési eszközök szinte folyamatos fejlődése mellett megfigyelhető egyidejűleg a sikertelenül végződő projektek viszonylag nagy aránya is. A magyarázat egyrészt a sikeresség értelmezésének, másrészt viszont a projektvezetés mesterségbeli tudásának hiányosságáiban rejlik.

Az elmúlt egy-másfél évtized egy sajátosan furcsa jelenséget produkált mind a projektekkel foglalkozó vezetők, mind a projektek teljesítésében részt vevő munkatársak számára. Egyrésztől megállapítható, hogy korábban soha nem látható mértékben fejlődött a projektek vezetését segítő eszköztár, elérhetővé és széles körben elterjedtté váltak azok a szoftvercsomagok, amelyek hatékonyan segítik a projektek teljesítésének tervezését, valamint a teljesítés nyomon követését. Ugyanakkor egyfajta új paradigmaként polgárjogot nyert a projektvezetés tudományában – és egyre inkább a gyakorlatában is – a stratégiaorientált szemléletmód. Másként fogalmazva: a gyorsan változó működési környezet nyilvánvalóvá tette, hogy a szervezetek szinte folyamatosan alakuló stratégiai célkitűzései leghatékonyabban projektek formájában érhetőek el, miközben a projektvezetést segítő kiterjedt eszköztár is rendelkezésre áll, nemcsak a számítógépes programcsomagok keretében, hanem átfogó projektvezetési eljárások (kézikönyvek) formájában is.

Másrésztől ugyanakkor elmondható, hogy a szakcikk és a konferencia-előadások egyre több, valamilyen tekintetben sikertelennek nevezhető projektről adnak információt. Ez bizonyos értelemben természetes jelenségnek is tűnhet, hiszen a gyorsan változó működési környezet szinte ugrásszerűen növelte a projektek számát a különféle szervezetekben. Elgondolkodtató ugyanakkor a sikertelen projektek viszonylag

jelentős aránya, ahol a sikertelenség legtöbbször jelentős idő- és költségútlépés formájában vagy a várttól eltérő projekteredmény formájában jelenik meg. Ez a jelenség különösen szembetűnő a nagy újdonság-tartalmú K+F projektek és az információs rendszerek bevezetését célzó projektek tekintetében, noha nem képeznek kivételt e tekintetben a hagyományos építőipari projektek sem.

A helyzet meglehetősen ellentmondásos, hiszen egyfelől adottak a mindinkább kifinomult alkalmazást lehetővé tevő projektvezetési eszközök, másfelől pedig a sikertelen projektek olykor elképesztően magas arányával kell szembesülni. E tanulmány szerzője – részben egy mélyinterjúra alapozott kutatás, részben pedig szakirodalmi kutatás alapján – azt állítja, hogy a fentiekben vázolt jelenség kialakulásának egyik legjelentősebb oka a projektvezetés mesterségének nem megfelelő ismerete és gyakorlása. Sokszor szembesülhetünk ugyanis azzal az attitűddel, miszerint a projektekért felelős vezetők csupán csak néhány, elsősorban technikai jellegű projektvezetési eszközre hagyatkoznak, miközben a projektvezetés eszköztárának átfogó alkalmazását időpocsékoló luxusnak tekintik.

A tanulmány alapvető célja, hogy ráirányítsa a figyelmet arra az összefüggésre, amely a projektek sikeressége (vagy sikertelensége) és a projektvezetés mesterségbeli tudásának tartalmi vonatkozásai között fennáll. Szükségesnek látszik ezért – mielőtt a projekt-

vezetési mesterség mibenlétére kitérnénk – a projektvezetés eszköztárának fejlődésére és a projektek sikerességének elmúlt évtizedbeli alakulására vonatkozó rövid áttekintés után a projektek szervezetekben betöltött szerepére és az ezzel összefüggésben lévő sikeresség értelmezésének kérdéskörére is kitérni. A projektek szerepe és sikerességük értelmezési dimenziói mintegy determinálják a projektvezetési mesterség szükséges tartalmi összetevőit is.

Ebben a tanulmányban – mint, ahogy más egyéb megnyilvánulási formában is – szándékosan a „mesterség” kifejezést használom, szemben az irodalomban és a gyakorlatban oly gyakran előforduló „művészet” kifejezéssel. Ez a különbségtétel a következőkben bővebb magyarázatot is nyer.

A projektvezetés eszköztárának fejlődése és a projektek sikerességének alakulása

A múlt század 50-es és 60-as éveinek fordulójától a projektvezetés eszköztárában szinte robbanásszerű fejlődés ment végbe. Ezt megelőzően a projektvezetés eszköztára gyakorlatilag kimerült az időtervezésben használt oszlopdiagramokban (Gantt diagram, Line of Balance), miközben a projektek teljesítésének költségtervei többnyire egy projekt egészét szem előtt tartó költségnemenkénti tervezéssel készültek. A teljesítés nyomon követésében (projektkontroll) jellemzően a természetes egységekben való mérés volt a meghatározó. Ebben az időszakban azonban nyilvánvalóvá vált, hogy az úrkutatás és a katonai potenciál növelése terén kibontakozó verseny olyan komplexitású és újdonságtartalmú projekteket generál, amelyek már nem tervezhetők és nem irányíthatók az említett eszközökkel. Ezzel mintegy kényszerpályára került a projektvezetési eszközök fejlődése, a megszülető eredmények pedig széleskörűen elterjedtek a gazdaság egyéb ágazataiban is.

Tulajdonképpen ebben az időszakban, illetve az ezt követő években alakult ki a mai, modernnek mondott projektvezetési eszköztár egy jelentős része. Ezek az eszközök elsősorban a projektek teljesítésének idő-, erőforrás- és költségtervezését, az ezzel összefüggő kockázati tényezők hatásának értékelését, valamint a teljesítés során a projektkontroll hatékonyságát segítették. Így kerültek napvilágra a különféle hálótérvezési megoldások (CPM, PERT, MPM), ekkor került alkalmazásra a tevékenység alapú költségbecslés, amely feltételezte az ugyanilyen szemléletű erőforrás-alloká-

ciót is. Mindezek következtében pedig lehetőség nyílt a létrehozott értéken alapuló, következtésképpen strukturálisan is formalizálható projektkontroll-rendszer (EVRS) kialakítására.

Minthogy az említett eszközök jellegüknél fogva kvantitatívak, ezért lehetővé vált az információtechnológia fejlődése révén az, hogy az említett eszközök számítógépes szoftvercsomagokban is rendelkezésre állnak.

A múlt század 90-es éveinek elejére – számos jelentős tényező hatására – egyre inkább kibontakozott az a szemléletmód, miszerint a szervezeti stratégiai célok elérésének leghatékonyabb eszközei a projektek és így maguk a projektvezetési ismeretek is. Ez a körülmény újabb lökéshullámot idézett elő a projektvezetési eszközök fejlődésében, amit tovább erősített az a körülmény is, miszerint a projektsiker kérdéskörének hagyományos megközelítése kibővült a projekttulajdonosi szervezet és a projektben érintett érdekelt megelégedettségének aspektusával. Ezek a körülmények a projektvezetési eszközök olyan területére irányították a kutatók figyelmét, amelyek – eltérően az előzőekben említettektől – jellegüknél fogva nem kvantitatívak, így pl. a projektteljesítési stratégiára vonatkozó döntés, a projektszervezeti megoldások közötti választás, projektmarketing stb.

Ugyanebben az időszakban mind az üzleti életben működő, mind a közszolgáltatás terén működő szervezetekben szinte tömegmérésekben vezettek be különféle információtechnológiai rendszereket. Az erre irányuló projektek vezetése számos nehézséget okozott ott, ahol hiányzott mind a projektvezetésre, mind az informatikára vonatkozó szakismeret. Ezek a körülmények vezettek oda, hogy kialakultak az úgynevezett projektvezetési eljárások (ezeket nevezi a magyar gyakorlat a szószerinti fordítás következtében módszertanoknak), amelyek mintegy forgatókönyvszerűen szabályozzák a projektvezetési feladatokat és a hozzájuk tartozó dokumentációkat.

Mára elmondható, hogy igen sokféle, jellegükben eltérő eszköz áll rendelkezésre, hogy segítse a projektekért felelős vezetőket a projektek sikeres teljesítésében. A projektvezetési mesterség tartalmának jobb megértése érdekében célszerűnek látszik ezért a projektvezetés eszköztárának csoportosítása, amellyel mind a mai napig adós a nemzetközi szakirodalom. A következőkben ennek híján kísérletet teszek a projektvezetési eszközök kategorizálására.

A besorolás egyik fő szempontja az, hogy egy bizonyos projektvezetési eszköz a projektvezetési folyamat

egy-egy részterületét érinti-e vagy annak egészére vonatkozik. Ezen túlmenően a besorolásban alkalmazott másik fő szempont az, hogy egy bizonyos projektvezetési eszköz jellegében kvantitatív-e vagy sem.

E kettős szempontrendszer alapján a projektvezetési eszközök a következők szerint csoportosíthatók:

• Projektvezetési technikák

Ezek olyan projektvezetési eszközök, amelyek jellegükben fogva kvantitatívak, így a projektvezetés egy-egy részterületére vonatkozóan számszerűsíthető formában jelenítik meg az eredményt. Ilyen például a hálótérvezés (CPM, PERT stb.) vagy a kockázatelemzés (érzékenységvizsgálat, valószínűségi elemzés stb.).

A projektvezetési technikák tovább is osztályozhatók, így azok lehetnek:

- determinisztikus projektvezetési technikák (pl. CPM hálótér),
- sztochasztikus projektvezetési technikák (pl. PERT hálótér).

• Projektvezetési módszerek

Ezek olyan projektvezetési eszközök, amelyek jellegükben fogva nem kvantitatívak, így a projektvezetés egy-egy részterületére vonatkozóan nem számszerűsített formában jelenítik meg az eredményt, hanem mintegy iránytűként jelzik az adott helyzetben optimálisnak tartható megoldást. Ilyen például a projektprofil, a projekttulajdonosi profil vagy a funkció-cél struktúra, projektmarketing stb.

• Projektvezetési eljárások

Ezek olyan projektvezetési eszközök, amelyek a projektvezetési folyamat egészét – ha úgy tetszik a projektciklusban foglalt feladatok egészét – szem előtt tartva mintegy forgatókönyvszerűen leírják és szabályozzák a projekt teljesítési folyamatának lépéseit és a vonatkozó szerepköröket, illetve dokumentációkat.

Megjegyzendő a fenti kategorizálás kapcsán, hogy nemzetközi szakirodalom, amely alapvetően angol nyelvű, ez utóbbi sajátosságánál fogva nem is igazán segíti elő a projektvezetési eszközök csoportosítását. Indoklasként elég, ha arra gondolunk, hogy a projektvezetési eszközök megnevezésére gyakorlatilag szinonimaként használják a *tool*, a *technique*, a *method* és

a *device* kifejezéseket egyaránt, függetlenül attól, hogy jellegükben milyen projektvezetési eszközről van szó.

Megállapítható tehát, hogy a projektek sikeres teljesítéséhez sok és sokféle projektvezetési eszköz áll rendelkezésre, amelyek egy részének (a kvantitatív jellegű projektvezetési eszközök) igen hatékony alkalmazását számítógépes szoftvercsomagok is lehetővé teszik. A fejlődés természetesen napjainkban is tart, aminek eredményeként az idő- és erőforrás-tervezés terén előrelépést jelent a kritikus lánc alapján történő tervezés, de biztató eredmények vannak a létrehozott értéken alapuló projektkontroll-rendszer alkalmazhatóságának kiterjesztésében is. Mindezek mellett okkal feltételezhetnénk azt, hogy egyre növekszik a sikeresen teljesített projektek aránya. A gyakorlati tapasztalatok mellett a nemzetközi szakirodalomban is sokszor inkább ennek az ellenkezőjét találhatjuk. Lássunk ez utóbbira néhány példát!

Webb (1994, 262. oldal) a következőket írja: „Az eredetileg tervezett projektköltségek és a tényleges projektköltségek egybevetésére irányuló kutatások Nagy-Britanniában és az USA-ban azt állapították meg, hogy a 100%-os költség-túllépés teljesen átlagosnak tekinthető.” Berce (1998, 719. o.) a XIV. Projektvezetési Világkonferencián megtartott előadásában hangsúlyozta, hogy „a Standish Group által készített felmérés szerint az új információs rendszerek bevezetésére irányuló projektek 31%-át azok befejezése előtt törölték” a rendkívüli mértékű költség-túllépés miatt. Fleming és Koppelman (1998, 796. o.) ugyancsak a XIV. Projektvezetési Világkonferencián arra hívta fel a figyelmet, hogy „igen sok szoftverfejlesztési projektre jellemző a szembetűnően nagy költség- és idő-túllépés, valamint a többleterőforrások felhasználása. Radujkovic és Iztbegonic (2000) 400 építési projekt adatait vizsgálták meg Horvátországban, és azt találták, hogy azok 2/3-a igen jelentős idő- és költség-túllépés mellett fejeződött be. Deák Csaba (2001) PhD értekezésében kimutatta, hogy a 90-es években Magyarországon a BPR-hez kapcsolódó információs rendszer-projekteknek csupán 25%-a fejeződött be a tervezett időn belül.

Nem meglepő az, hogy a hivatkozott szerzők a sikertelenséget többnyire az idő és a költségek túllépéseként említik meg. Ennek oka alapvetően az, hogy egy projekt sikertelensége – szinte bármilyen körülmény folytán alakul is az ki – jobbra a kvantitatív módon jól kifejezhető idő- és költség-túllépéshez is vezet. A fő kérdés sokkal inkább az, hogy miért jön létre a sikertelenség ilyen nagymértékben. Vajon még-

sem megfelelőek a projektvezetési eszközök? Vagy inkább a projektvezetés mesterségbeli tudásának vagyunk híján? A tanulmány szerzőjének erre vonatkozó álláspontja az alábbi kis kitérő után található majd.

A projektek szerepe és sikerességük értékelésének közelítésmódjai

Régi és sokszor emlegetett igazság a projektvezetés gyakorlatában, hogy mindenki (minden érintett) jól jár, ha sikeres a projekt. A projektek kapcsán értelmezett sikeresség kérdése valamilyen formában mindig is fontos volt, különösen a projektet kezdeményező szervezet számára. Hogy miként értelmezték a sikeresség kérdését, az jelentős mértékben függött attól, hogy miként értelmezték a projektek és a projektvezetés szerepét a szervezetekben.

A múlt század utolsó előtti évtizedeiben a viszonylag stabil működési környezet a szervezetek számára lehetővé tette a hosszabb távra szóló (stratégiai) tervezést. Ezek a tervek úgy határozták meg a feladatokat (például a termelőkapacitás bővítése és korszerűsítése), hogy a vonatkozó projektben résztvevők számára a projektet egyfajta külső adottságként érzékeltették. Mind a projektben résztvevők, mind a projekt vezetője számára az elsődleges cél az volt, hogy a tervben rögzített projekteredmény a meghatározott minőségi követelmények mellett megvalósuljon az ugyancsak a tervben rögzített idő- és költségkereteken belül. Amennyiben ez így történt, akkor mind a projekt, mind a projektvezetés sikeresnek volt tekinthető, illetve fordítva.

A sikeresség e fajta megközelítése szinte egyeduralkodó volt a múlt század 80-as éveinek a végéig (Atkinson, 1999), miközben a projektsiker kérdéskörével foglalkozó korabeli szakirodalom (Gemünden et al, 1990) – evidensnek véve a *minőség-idő-költség* szent háromságát – többnyire csak a sikerességben szerepet játszó tényezőket vizsgálta. A 80-as és 90-es évek fordulójának időszakában – ahogy arra már korábban is történt utalás – olyan tendenciák bontakoztak ki, amelyek következtében a szervezetek működési környezetére a szinte folyamatos, jelentős mértékű és gyors változások váltak jellemzővé. Ilyen körülmények mellett a szervezetek számára létkérdéssé vált a gyors reakció, a szinte azonnali alkalmazkodni tudás képessége. Számos olyan változást kellett a szervezetekben megvalósítani, amelyek a korábbiakhoz viszonyítva több, sokszor kvantitatív módon alig-alig

leírható és terjedelmét tekintve előzetesen is nehezen kialakítható projektet (például a működési folyamatok újratervezése stb.) feltételeztek. Mindez egyben azt is jelenti, hogy az ilyen jellegű projektek teljesítése során számos döntést kell hozni, minthogy a projekteredmény egy-egy részletére vonatkozó megoldás az előbb említett sajátosságok miatt csak a teljesítés folyamatában alakítható ki. Ugyanakkor a változó működési környezet változásokat eredményezhet a szervezeti stratégiában is, és ezen keresztül a teljesítés alatt álló projektekben is, ami ugyancsak egyfajta döntési folyamat eredményeként alakul ki. Szinte magától értetődik, hogy ezeknek a döntéseknek a mindenkor érvényes stratégiával összhangban kell megszületniük, azaz a projektekben részt vevő munkatársak és vezetők számára a létrehozandó projekteredmény már nem külső adottság, hanem többé-kevésbé a projekt teljesítési folyamatában is alakuló cél.

Mindezek következtében fogalmazódott meg a projektorientált stratégiai gondolkodás (Cleland, 1991, 1994), valamint a stratégiaorientált projektvezetés (Görög, 1996) szükségessége. Ez a közelítésmód egyértelműen arra a nézetre épül, miszerint a projektek a stratégiai célok elérésének eszközei, másképpen fogalmazva: a projektek a szervezeti változások megvalósításának építőkövei.

A projektvezetésben így kialakult új szemléletmód szükségessé tette a sikeresség kérdésének újrafogalmazását is. E tekintetben elmondható, hogy több megközelítés is napvilágot látott, azonban mindegyikben közös, hogy a sikeresség megítélésében túllépnek – noha nem tartják azt elhanyagolhatónak – a minőség-idő-költség háromszögén.

Gido és Clements (1999) hangsúlyozzák, hogy az időtartamon és a költségkereten túlmenően a sikeresség megítélésében fontos szempont a létrejött projekteredmény egésze, illetve a projekttulajdonos elégedettsége. A projekttulajdonos pedig nyilvánvalóan akkor elégedett a létrehozott projekteredménnyel (akkor tartja sikeresnek a projektet), ha az hozzájárult a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez.

Linn és Zain (1999) javasolják a projektsiker kérdéskörének mikro- és makroszintű megközelítését, ahol a makroszint az eredeti projektkoncepció teljesülését, a mikroszint pedig a projekt teljesítési fázisát vizsgálja. Sajnálatos módon az említett szerzők nem fejtik ki részletesen a közelítésmódjukat. Atkinson (1999) ugyancsak hangsúlyozza a létrejött projekteredmény kiemelkedő szerepét a projektsiker megítélésében.

lésében, de ugyanúgy fontosnak tartja a projekt révén érintett érdekcsoportok megelégedettségének szintjét is.

Baccarini (1999) két szempontú megközelítést javasol a projektsiker kérdéskörében. Közelítésmódja szerint a projektsiker értékelése kapcsán célszerű megkülönböztetni a létrejött projekteredmény sikerességének, illetve a projektvezetés sikerességének kérdését. A projekteredmény sikeressége kapcsán így az vizsgálendő, hogy az lehetővé teszi-e az alapul szolgáló stratégiai cél elérését, a használhatóság tekintetében megfelel-e a felhasználók valós igényeinek, illetve, hogy a létrejött projekteredmény kielégíti-e az érintett érdekcsoportok elvárásait. A projektvezetés sikeressége kapcsán Baccarini szerint egyrészt az vizsgálendő, hogy a projekt teljesítésének időtartama és költsége miként viszonyul a tervekhez, illetve a létrehozott projekteredmény minőségi paraméterei hogyan viszonyulnak a rögzített minőségi elvárásokhoz. Ugyancsak a projektvezetés minőségének kapcsán vizsgálendő a hivatkozott szerző szerint a projektvezetés folyamatának a minősége és a projektvezetési folyamatban érintett érdekcsoportok elégedettsége is. Összességében megállapítható, hogy Baccarini kétdimenziós projektsiker-konceptiója határozottan megkülönbözteti a projekt eredményének sikerességét a projektvezetés folyamatának a sikerességétől. Úgy vélem azonban, hogy ez a viszonylag merevnek tűnő elhatárolás minden körülményt figyelembe véve sem logikailag, sem tapasztalati alapon nem helytálló. Az könnyen belátható, hogy a projektvezetés folyamatának sikeressége jelentős mértékben befolyásolhatja a projekt eredményének sikeres voltát. A sikeresség két eleme közötti kapcsolat ugyanakkor fordítva is igaz, hiszen a sikeresnek tartott projekteredmény sok vonatkozása igazolja a projektvezetési folyamat sikerességét is, még ha az utóbbi nem is minden vonatkozásban tekinthető sikeresnek.

A jelen tanulmány szerzője reálisabbnak, és a sikeresség gyakorlati megítélésében jobban alkalmazhatónak tartja a sikeresség kérdéskörét egyfajta hierarchikus szemléletben (Görög, 1996) megközelíteni. Eszerint a projektsiker jelensége az alábbiak szerint három, egymással lényegileg hierarchikus viszonyban lévő szinten értékelhető:

- A projekteredmény létrehozásának időtartama és költségei alapján, illetve a létrehozott projekteredmény minőségi jellemzői alapján történő megítélés. Ennek szükségességét minden hivatkozott szerző fenntartás nélkül elfogadja.

- A létrejött projekteredmény alapján történő megítélés, ami gyakorlatilag abban az értelemben fejezi ki a projekttulajdonosi szervezet megelégedettségét, hogy a szóban forgó projekt eredménye milyen mértékben járult hozzá az alapul szolgáló stratégiai cél eléréséhez.
- A projektmegvalósítási folyamatban és a projekt-eredményben érintett érdekcsoportok megelégedettsége alapján.

Minthogy a tanulmány központi témaköre nem maga a projektek sikerességének értelmezése, így engedtessek meg, hogy a részletekre való kitérés helyett csak a már említett hierarchikus viszonyra utaljak. Eszerint hiába az idő-költség-minőség szentháromságának teljesülése, ha a létrejött projekteredmény valamilyen oknál fogva (például a teljesítés közben változó stratégia nem vonja magával a projekt tartalmi-terjedelmi változtatását stb.) nem, vagy csak igen csekély mértékben járul hozzá a stratégiai célok eléréséhez. A két említett szint közötti viszony időnként fordított is lehet. Néhány K+F projekt igazolhatja azt, hogy az idő- és költségkeretek jelentős túllépése mellett is elérhető az adott projekt eredménye révén a projekt alapjául szolgáló stratégiai cél. Ugyancsak leszögezhető az is, hogy az első két szint alapján hiába a sikeresség egyértelmű megléte, ha az érintett érdekcsoportok (például a felhasználók) nem fogadják el a létrejövő projekteredményt. Ilyen esetben sokszor a stratégiai célok elérése is megkérdőjeleződik.

A sikeresség kérdésének kapcsán összességében elmondható – bármelyik megközelítést is fogadja el az olvasó -, hogy az egy meglehetősen komplex, sok vonatkozásban kvantitatív módon nem mérhető, az idő függvényében változó, s némelykor csak részlegesen létrejövő jelenség.

A projektvezetés mesterségének tartalma – a (hazai) helyzetkép

Amennyiben elfogadjuk azt, hogy a projektsiker kérdésköre meglehetősen összetett és sok elemében nehezen mérhető jelenség, akkor okkal feltehető az a kérdés, hogy mit kell magában foglalnia a projektvezetés mesterségének ahhoz, hogy az így értelmezett projektsiker elérhető legyen. Meredith et al., (1995) a következő projektvezetői készségek szükségességét hangsúlyozzák: kommunikáció, szervezés, csoportépítés, vezetési készség, probléma-megoldás, technológiai/technikai ismeretek. Ez utóbbi alatt elsősorban a

projekt teljesítéséhez szükséges szakmai (műszaki) ismereteket értik a szerzők. Nem vitatva az említett készségek fontosságát, mégis azt kell mondani, hogy ezek elsősorban az általában szükséges vezetői készségek, így kevés támpontot adnak a projektvezetési mesterség szűkebb értelemben vett tartalmáról. Ugyanakkor igen figyelemre méltó Cleland (1994) megállapítása, miszerint a projektvezetés tudománya három összetevőből áll, úgymint:

- a projektvezetés eszköztárára vonatkozó *ismeret*, tudás,
- a projektvezetés eszköztárára vonatkozó ismerettel és tudással kapcsolatos *alkalmazási készség*,
- a projektekkel és a projektvezetéssel kapcsolatos *szemléletmód*.

Az összetevők mibenléte könnyen megérthető. Az első esetben arról van szó, hogy valaki birtokolja-e azt a tudást, amely a projektvezetés eszköztárának (technikák, módszerek, eljárások) ismeretét jelenti. A második összetevő arra vonatkozik, hogy valaki rendelkezik-e a projektvezetési eszközök terén meglevő tudásának és ismereteinek az alkalmazási készségével. A harmadik összetevő pedig arra utal, hogy valaki képes-e úgy viszonyulni a projektekhez, mint a szervezeti stratégiai célok elérésének eszközeihez, következésképpen képes-e a projektvezetés folyamatát stratégiaorientáltan szemlélni.

A projektvezetés tudományának – vagy egyszerűbben fogalmazva a projektvezetés mesterségének – fentiekben megfogalmazott tartalmi összetevői alapján következzenek egy rövid összefoglaló arról, hogy milyen képet mutat a gyakorlatban működő projektvezetők felkészültsége. A kibontakozó helyzetkép alapjául egy a közelmúltban elvégzett mélyinterjúk beszélgetéssorozat szolgál. Ennek keretében mintegy száz projektvezetővel, illetve projektekért valamilyen módon felelős vezetővel került sor nyitott (nem kérdőív alapján) beszélgetésre. Ügyelve arra, hogy a kibontakozó helyzetkép ne legyen sem ágazatspecifikus, sem pedig a projekteredmény tartalma szempontjából nézve szakmaspecifikus, különböző ágazatokban (olajipar, gyógyszeripar, építőipar, hírközlés, energiaszektor, szállodaipar, bankszektor, élelmiszeripar, gépjárműkereskedelelem) különféle projektek (építési projektek, szoftverfejlesztési projektek, információs rendszerek bevezetésére irányuló projektek, szervezetfejlesztési projektek) kapcsán került sor a beszélgetésekre. Ami az érintett projektvállalatokat illeti, azok többségében multinacionális vállalatok magyarországi vállalatai,

illetve többségi külföldi tulajdonban lévő, de hazai központú vállalatok, kisebb részben pedig hazai közép-vállalatok voltak. Így valójában az is kijelenthető, hogy a kibontakozó helyzetkép nem feltétlenül csak a hazai környezetre jellemző, hiszen a külföldi tulajdonban lévő cégek esetében a magyar alkalmazottak át kellett hogy vegyék a tulajdonos projektvezetési kultúráját.

A mélyinterjúk nyitott beszélgetések alapján kialakuló helyzetkép a következők szerint foglalható össze:

- A projektvezetés eszköztárára vonatkozó *ismeret* tekintetében:
 - A megkérdezettek mintegy 2/3-a a projektvezetés eszköztárából csak az úgynevezett projektvezetési technikákat ismeri, azok közül is elsősorban azokat, amelyek benne foglaltatnak a projektvezetést támogató szoftvercsomagokban.
 - A megkérdezettek mintegy 1/3-a valamilyen szinten ismeri a projektvezetési eljárásokat (noha a használatra vonatkozó gyakorlati tapasztalata ennél jóval kisebb részüknek van).
 - A megkérdezettek többsége nem rendelkezik számottevő ismerettel a projektvezetési módszerekben (a nem kvantitatív jellegű projektvezetési eszközök).
- A projektvezetési eszközökre vonatkozó *ismeretek alkalmazási készségére* elmondható, hogy egy szűk többsége annak a 2/3-nak, akik a projektvezetést támogató szoftvercsomagokban elérhető projektvezetési technikákat ismerik, képesek arra, hogy differenciáltan, a projekt sajátosságait is tekintetbe véve alkalmazzák a meglevő tudást és ismeretet.
- A projektekkel és a projektvezetéssel kapcsolatos *szemléletmódra* megállapítható, hogy a megkérdezettek többsége valamilyen eszközre (többnyire egy szoftvercsomagra, kis részben egy projektvezetési eljárásra) mint egyfajta vezetési csodaszerre hagyatkozik, függetlenül a projekt alapjául szolgáló stratégiai vagy más egyéb megfontolásoktól.

Hogy a fentiekben körvonalazott kép mennyire nem csak a hazai környezetre jellemző, azt igazolják a következő idézetek is. Mantel et al., (2001, X. oldal) megállapítása szerint „sok projekt azért végződik kudarcra, mert a projektvezetők hajlanak arra, hogy a projekt helyett a projektvezetést támogató szoftvercsomagot menedzseljék”. Grundy és Brown (2002, IX. oldal) pedig kijelentik, hogy „sajnálatos módon a gyakorlat hajlamos arra, hogy a projekteket olyan mér-

tekben tekintse standardizálhatóknak és viszonylag egyformáknak, amely mértékben ez soha nem áll fenn”.

Így tehát okkal és joggal feltehetjük azt a kérdést, hogy az a projektvezetői felkészültség, amellyel a gyakorlatban működő projektvezetők többsége rendelkezik, elegendő-e a projektsiker nagyon is komplex jelenségének az eléréséhez. A kudarcra végződő projektek jelentős mértéke – amelyre a tanulmány elején is utaltunk – azt bizonyítja, hogy nem. Ezt a nemleges választ az a körülmény sem ingatja meg, ha tekintetbe vesszük, hogy a sikerességnek csak az egyik, de nem minden körülmények között a legfontosabb viszonyítási alapja az idő-költség-minőség hármasa. Ezért is lehet egyetértőnk Gido és Clements (1999, 81. oldal) megállapításával, miszerint „nem a projektvezetési eljárások és technikák, hanem az emberek a döntő fontosságúak a projektcélok elérésében”. Az emberek, de tegyük hozzá, hogy a megfelelő projektvezetési mesterségbeli felkészültséggel rendelkező emberek. Az inkább csak a projektvezetési technikákra és azok valamilyen szintű alkalmazási készségére kiterjedő felkészültség elsősorban a projektsiker értelmezésében az első szint szerinti sikeresség kialakulásához járulhat hozzá, de nem elegendő a második és a harmadik szinteken értelmezett sikeresség eléréséhez.

Ezzel a gondolatmenettel összefüggésben értelmezhetők Atkinson-nak (1999) a projektsiker kapcsán említett hiba-kategóriái is. Eszerint megkülönböztethető I. típusú hiba és a II. típusú hiba. Az I. típusú hibának azt tartják, amikor valamit rosszul csinálunk, míg a II. típusú hiba az, amikor valamit nem csinálunk, vagy csináljuk ugyan, de nem olyan megfelelő mértékben, mint ahogy azt lehetne. A gyakorlati tapasztalatok is azt támasztják alá, hogy az I. típusú hibákat többnyire a projektvezetési technikák alkalmazása során követik el (nem megfelelő idő- és költségtervezés stb.), míg a II. típusú hibák többnyire a projektvezetési módszerek kapcsán fordulnak elő. (Hiányos projektbehatórolás, felületes projektmarketing, a projektteljesítési stratégia ötlestermés alkalmazása stb.)

Láthattuk ugyanakkor, hogy éppen a projektvezetési módszerek terén mutatkoznak a legjelentősebb hiányok a gyakorlatban működő projektvezetők felkészültségében. Ezt a hiányt sokszor intuíciókkal pótolják, így nem meglepő, ha sokan úgy vélekednek, hogy a projektvezetés inkább egyfajta „művészet”. Nem mintha intuíciókra nem lenne szükség, de az a megfelelő (tanítható és elsajátítható) mesterségbeli felkészültség esetén nem túl jelentős arányban kell,

hogy alkalmazásra kerüljön. Mint ahogy a művészetben is szükség van mesterségbeli tudásra, de ott vélhetőleg az intuíció dominál. Ellenkező esetben ugyanis semmi nem különböztetné meg a szobrászművész egyedi alkotását az épületszobrász tömegtermékétől. Sokszor úgy tűnik, hogy a projektvezetésben a mesterségbeli felkészültség hiányát igyekeznek az intuíciókkal pótolni ott is, ahol erre egyébként nem lenne szükség, mert alkalmas projektvezetési eszköz (módszer) áll rendelkezésre.

A projektvezetés mesterségének színvonala és a projektek sikerességének összefüggése néhány példa alapján

Tekintettel arra, hogy a mélyinterjúk beszélgetések során a projektvezetési módszerek vonatkozásában mutatkoztak a legjelentősebb hiányosságok, így a továbbiakban néhány olyan esetpéldát idézek fel, ahol a projekt kudarcát többségében a projektvezetési módszerek alkalmazásának hiánya vagy azok valamelyikének nem megfelelő alkalmazása (II. típusú hiba) idézte elő.

- Egy, a hírközlési ágazatban működő cég úgy kezdte meg a számítógépes vezetői információs rendszerének bevezetését, hogy nem szentelt kellő figyelmet a rendszertől elvárt funkcionális követelményeknek, valamint a rendszerben megtestesülő célként értelmezhető követelmények megfogalmazásának (hiányos projektbehatórolás). Így csak több százmillió Ft elköltése után vált nyilvánvalóvá számukra az a gyakorlatilag áthidalhatatlan különbség, ami a szállító által nyújtott szoftvercsomag lehetőségei és a megrendelő elvárásai között fennállt. Ekkor a projektet leállították, és csak többhónapos szünet után kezdődött újra egy már átgondolt és szakszerűen véghezvitt projektbehatórolási tevékenységgel. Az addig felmerült költségek túlnyomó többsége azonban kidobott pénznek bizonyult, nem beszélve az egyéb hátrányos következményekről. Megjegyzendő, hogy egy év elteltével ugyanez a cég egy számítógépes hibakezelő rendszer bevezetésének projektjét kezdte el, amelynek során a projektbehatórolásban már alkalmazták a megfelelő projektvezetési módszert. Ez a projekt összességében a sikeresség mindhárom szintjét tekintve is sikerhez vezetett.
- Egy, a szálloda-éttermi ágazatban működő vállalat egy új szállodaépítési projektet kezdeményezett, amellyel a konferenciaturizmus piaci szegmense számára kívántak kínálatot teremteni. A fogyasztói

elvárások érzékelhető változása következtében a cég módosította ugyan az üzleti stratégiáját, miközben az említett projekt teljesítése minden változtatás nélkül folyt tovább (a stratégiaorientált szemlélet hiánya a projektvezetésben). A projekt úgymond sikeresen befejeződött a sikeresség első szintjén értelmezve (idő-költség-minőség hármasság), ugyanakkor a második szint értelmében (a stratégiai célok eléréséhez való hozzájárulás) nem nevezhető sikeresnek. A működés során kiderült, hogy a projekteredményben végre nem hajtott módosítások a fogyasztói elvárások változása miatt 30% alatti kapacitáskihasználtsághoz vezettek.

- Egy gépjármű-kereskedelemmel és márkaszervizzel foglalkozó cég egy új szerviz és bemutatóterem épületkomplexum építésébe kezdett. Minthogy ki akarták használni a tradicionális szerződéstípus előnyeit, ezért nemcsak a tervezést és a kivitelezést választották külön, hanem a kivitelezés folyamatát is öt tevékenységcsomagra bontották. Így összességében hat külső közreműködő munkáját kellett koordinálniuk. Ez a megoldás teljesen racionálisnak tűnt a projekt sajátosságai alapján, ugyanakkor a cég mint projekttulajdonosi szervezet híján volt a külső közreműködők tevékenységének koordinálásához szükséges projektvezetési felkészültségnek (hiányos kritériumok alapján való döntés a projekt-teljesítési stratégiáról). A projekt jelentős időtúllépéssel fejeződött be, miközben a minőség tekintetében is komoly kívánnivalókat hagyó projekteredmény jött létre.

Ugyanakkor a vállalat valamilyen csodában bízva, szinte a terv szerinti befejezési időpontig reklámozta az új helyszínen a terv szerinti befejezési időponttól lehetséges szolgáltatásokat. Az így kialakult helyzetnek szinte magától értetődő következménye a potenciális ügyfelek egy részének az elvesztése. Összességében megállapítható, hogy ez a projekt a sikeresség hármasság hierarchikus szintjének egyike alapján sem nevezhető sikeresnek.

- Egy kereskedelmi bank számítógépes integrált számlavezetési rendszer bevezetését határozta el. A projekt azon kevés ilyen jellegű projektcsoporthoz tartozott, amely az idő-költség-minőség hármasság alapján (első szint) sikeresen fejeződött be, miközben nyilvánvalónak tűnt a stratégiai célokhoz való egyértelmű hozzájárulás is (második szint).

A rendszer működésbe helyezését követően azonban igen gyorsan kiderült, hogy a rendszer használói (a bank ügyfeleivel közvetlen kapcsolatba

kerülő alkalmazottai), mint a legnépesebb belső érdekcsoport, vonakodott használni a rendszert. Sőt, nemcsak, hogy felnagyították a kezdeti működési problémákat, hanem azokat ilyen formában folyamatosan – bíráló megjegyzések kíséretében – szóban közölték is a bank várakozó ügyfeleivel (a projektmarketing teljes hiánya a banknál mint projekt-tulajdonosnál). Így nem meglepő, hogy számos ügyfél – elsősorban magánszemélyek – megszüntették az adott banknál vezetett számlájukat és valamelyik konkurens banknál nyitottak új számlát. Végeredményben a projekt kudarként vonult be a bank történetébe.

Néhány tanulság

A következőkben, a teljesség igénye nélkül, néhány, a tanulmány szerzője által fontosnak tartott tanulság *kerül megfogalmazásra*, tudva azt, hogy a tanulmány tanulságainak pozitív hatása legjobb esetben is csak hosszabb távon jelentkezhet.

- A sikeresség megítélésében nemcsak a szakirodalom, hanem a gyakorlat szintjén is túl kell lépni az idő-költség-minőség hármassága alkotta kritériumrendszeren. Az úgynevezett külső projektek esetében (és a projektek döntő többsége ilyen) a teljesítésben részt vevő külső közreműködők számára a saját sikerességük szempontjából természetesen ez a hármasság elegendőnek tűnik, ugyanakkor a megrendelői szerepben lévő projekt-tulajdonosnak a már említett további kritériumokra is szüksége van. Ez utóbbi szerepkörben, minthogy összetett kritériumrendszerrel van szó, célszerű, ha a sikerkritériumok a lehetőségekhez képesti legkonkrétabb formában *rögzítésre kerülnek* már a projekt kialakítása során. Itt célszerű megjegyezni azt is, hogy külső projektek esetében a külső közreműködők saját (egyszerűbben mérhető) sikeressége sok vonatkozásban a projekt-tulajdonosi szervezet projektvezetési felkészültségének színvonalán is múlik. Ezért a projekt-tulajdonosi szervezet magatartása meghatározó a többi résztvevő számára is. A projekt-tulajdonos az a szervezet, amelyik a projektteljesítés alapvető körülményeit meghatározza. Az így kialakuló körülményekhez a külső közreműködők alkalmazkodni kénytelenek a megrendelés elnyerése vagy megtartása érdekében. Mindez azt jelenti, hogy a projektvezetés szakmai színvonalának javulása a gyakorlatban alapvetően a projekt-tulajdonosi szer-

vezetek projektvezetési szakmai színvonalán múlik, még részben akkor is, ha a projekttulajdonosok külső projektvezetési tanácsadó segítségét veszik igénybe.

- A szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a projektvezetők szakmai képzésére, hiszen, mint a rövid esetpéldákból is látható, a sikertelenség igen sokszor a projektvezetési eszköztár hiányos ismeretéből fakad. Ez a hiányosság elsősorban a nem kvantitatív jellegű projektvezetési módszerek terén jelentős. Így a II. típusú hibák (valamit nem csinálunk, vagy csináljuk ugyan, de nem olyan megfelelő mértékben, mint ahogy azt lehetne) nagyon sokszor azért kerülnek elkövetésre, mert az érintettek nem is tudják, hogy az adott probléma vagy feladat megoldásához megfelelő projektvezetési eszközök állnak rendelkezésükre. Így nyer teret az intuíció és válik a projektvezetés „művészetté” tudomány helyett.
- Itt a tanulságok között szeretném kiemelni azon szervezetek felelősségét a projektvezetés mesterségének a gyakorlatban való alakulásában, amely szervezetek projektvezetők képzésével, illetve projektvezetést támogató szoftvercsomagok értékesítésével foglalkoznak. Az egyes projektvezetési eszközök, különösen pedig a szoftvercsomagok és a projektvezetési eljárások nem csodaszerek, amelyekre bátran hagyatkozva várhatnánk a siker csodáját. A legjobb eszközök használata mellett is selejtes termékek kerülnek ki a szakmailag felkészületlen emberek kezéből. Így van ez projektek esetében is. A legjobb projektvezetést támogató szoftverek és eljárások is selejtet, azaz sikertelen projektet eredményeznek, ha a projektvezetési mesterség terén felkészületlenek vagyunk.

Hivatkozások

- Atkinson, R. (1999): Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6.
- Baccarini, D. (1999): The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, Vol. 30, No.4.
- Berce, J. (1998): Managing a Multi-Level Project. 14th World Congress on Project Management, Proceedings Vol. 2
- Cleland, D. I. (1994): Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill, New York, 2nd ed.
- Deák, Csaba (2000): Vállalkozás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar gyakorlatban. Ph.D. Értekezés, Miskolci Egyetem
- Flemming, Q. – Koppelman, J. (1998): The Earned Value Body of Knowledge. 14th World Congress on Project Management, Proceedings Vol. 2
- Gemünden, H. G. et al., (1990): A projektmenedzsment sikerfaktorai – az empirikus vizsgálatok kritikus számbavétele alapján. *Ipar-Gazdaság*, 11-12. sz.
- Gido, J. – Clements, J. P. (1999): Successful Project Management. South-Western College Publishing, Cincinnati/Ohio
- Görög Mihály (1996, 1999, 2001): Általános projektmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest
- Grundt, T. – Brown, L. (2002): Strategic Project Management. Thomson Learning, London
- Lim, C. S. – Zain, M. (1999): Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 4.
- Mantel, S. J., Jr. et al., (2001): Project Management in Practice. John Wiley Sons, New York
- Meredith, R. et al., (1995): Project management: a managerial approach. John Wiley, New York
- Radujkovic, M. – Izetbegovic, J. (2000): The Human Role in Project Time-Cost Overrun Scenario. 1st SENET Regional Conference on Project Management, Proceedings
- Szücs István (2000): Projektmenedzsment a vezetés szolgálatában. Vezetéstudomány, 1. sz.
- Webb, A. (1994): Managing Innovative Projects. Chapman – Hall, London

E számunk szerzői:

Dr. BERÁCS József, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. Graham HOOLEY**, professor of marketing, Aston Business School; **SAJTOS László**, egyetemi tanársegéd, BKÁE; **KESZEY Tamara**, egyetemi tanársegéd, BKÁE; **Dr. PATAKI Béla**, egyetemi docens, BMGE; **Dr. GÖRÖG Mihály**, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. KISS Tibor**, egyetemi docens, PTE; **KOVÁTS Gergely**, PhD hallgató, BKÁE; **Dr. BALATON Károly**, egyetemi tanár, BKÁE; **Dr. OSMAN Péter**, kandidátus.